



## La vengeance dans les organisations

Valérie Larroche

### ► To cite this version:

Valérie Larroche. La vengeance dans les organisations. XXVIe Colloque international d'Albi Langages et signification, Jul 2005, Albi, France. pp.315-322. hal-00610042

**HAL Id: hal-00610042**

**<https://hal.science/hal-00610042>**

Submitted on 20 Jul 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LA VENGEANCE DANS LES ORGANISATIONS

## *INTRODUCTION*

Tout collectif humain ne peut vivre sans interactions conflictuelles. Les grandes entreprises ne sont pas épargnées. Un licenciement, un refus de promotion, un changement de grade non obtenu peuvent être vécus comme des actes violents, des injustices, ce qui peut faire naître le désir de vengeance. Au départ, je souhaitais analyser des mises en scène de vengeance dans les entreprises, notamment au travers de l'analyse de journaux internes et du théâtre d'entreprise. J'ai été étonnée par l'absence de documents mettant en scène la vengeance et j'ai cherché à en comprendre les raisons : Les situations propices au désir de vengeance sont nombreuses, mais on observe très peu d'actes de vengeance dans les entreprises. De plus, la vengeance est une lutte individuelle réprimée par la société. Le service de communication interne ne peut donc pas valoriser ce type de comportement. Ces constatations m'ont amenée à l'interrogation suivante : Comment la vengeance dans les organisations peut-elle rester à un stade acceptable ?

A partir d'entretiens semi-directifs, menés auprès de personnes qui souhaitent faire ou font carrière dans une même entreprise, je proposerai un modèle représentatif de la vengeance acceptable dans l'entreprise française.

Le cadre théorique qui m'a permis de concevoir le modèle repose principalement sur la psychologie sociale. J'ai interrogé des personnes<sup>1</sup> travaillant depuis plus de quinze

---

<sup>1</sup> Je remercie tous les interviewés pour leur franchise et le temps qu'ils m'ont consacré.

Les entretiens se sont déroulés dans le courant du mois d'avril 2005 et ont été enregistrés. La consigne donnée aux personnes interrogées limitait les faits de vengeance au contexte de l'entreprise. Je n'avais

ans dans de grandes entreprises. Pour des raisons de confidentialité, je resterai parfois assez vague sur ces organisations. J'ai interrogé un syndicaliste CGT d'Air France qui a aussi été mécanicien au début de sa carrière (Philippe), une employée d'une société d'assurance mutualiste (Nicole), un directeur de magasin spécialisé dans l'aménagement de la maison (Didier) et un directeur de région d'un organisme financier (André)<sup>2</sup>. J'ai choisi délibérément des personnes situées à des postes hiérarchiques différents, pensant que le sentiment de vengeance pouvait être ressenti par des individus quelle que soit leur position dans l'entreprise.

Le plan que je propose est construit à partir des éléments que m'ont proposées les différentes personnes interviewées. Ils ont tous été d'accord sur la définition suivante de la vengeance : **Actes violents entre deux individus prêts à tout pour obtenir réparation**. Cette définition fait mention de violence, d'actes au pluriel ce qui suppose une escalade. La spirale de la vengeance mène à des actes irréversibles. La vengeance mentionnée par les interviewés se réalise lorsque les deux adversaires refusent la prise en compte d'un médiateur et prennent le risque de la destruction totale par vengeance. Je limiterai donc mon discours à la vengeance individuelle. Lors des entretiens certaines personnes interrogées ont relaté des expériences de vengeance qui s'éloignent de la définition proposée. Je tenterai par le modèle d'expliquer cet écart.

Je me propose tout d'abord de présenter l'expérience d'un des interviewés qui illustre la définition proposée. Je propose un schéma de son vécu de la vengeance. Puis je présenterai une expérience où l'interviewé accepte le désir de vengeance mais ne peut le mettre en œuvre. Je comparerai à l'aide du schéma les deux expériences. Pour finir, Je m'intéresserai à ceux qui n'ont pas ressenti la vengeance ou qui ne lui donnent pas le sens proposé dans cette introduction.

---

pas eu de contact professionnel avec ces personnes avant l'entretien, ni d'ailleurs avec d'autres membres de leur entreprise.

<sup>2</sup> Dans la suite je nommerai les interviewés par leur prénom.

### ***L'ILLUSTRATION DU PROCESSUS DE VENGEANCE***

Philippe est le seul des interviewés à proposer une expérience proche de la définition citée en introduction.

Au moment des faits relatés par Philippe (entre 1997 et 2000), il est secrétaire général de la CGT d'Air France. Il a été élu et a fait le choix d'une équipe collégiale, ce qui suppose l'intégration dans son équipe d'individus de différentes sensibilités politiques. Pour lui, un collège permet l'expression des idées et de meilleures décisions. Dès le départ, des personnes intégrées au collège et opposées à ses idées ont fait le jeu de la paralysie de l'organisation, ce qui a engendré des conflits internes qui sont devenus des conflits de personnes avec des attitudes assez haineuses de la part d'un individu en particulier. Il assimile certaines de ces réactions à de la vengeance :

*« Quand on est devant 60 personnes et que l'on a un micro on peut faire très mal. [...] S'il y a eu vengeance, c'est à ce moment là. »*

Schématisons les propos de Philippe par un schéma :

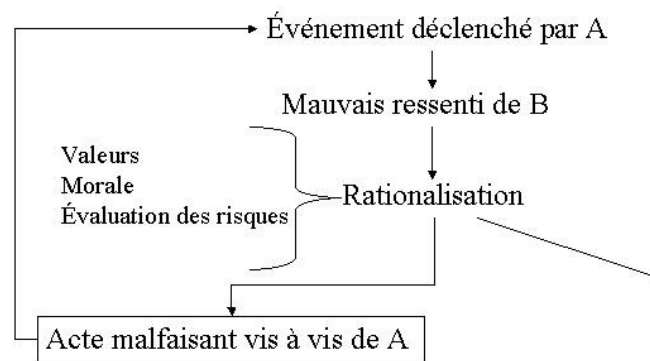


Schéma n°1 : la vengeance

Le collègue de Philippe s'est permis des réflexions fort désagréables à l'encontre de Philippe, ce qui est représenté sur le schéma par l'expression *événement déclenché par A*. Philippe a mal ressenti ces propos et a réagi immédiatement par des insultes,

Cette étape est illustrée par l'expression *acte malfaisant vis à vis de A*. Des événements mal ressentis par Philippe amènent à des actes violents qui sont une réaction à des actes ressentis comme violents :

*« Quand tu es attaqué, c'est comme quand on te met un coup de poing dans la figure, tu n'as pas envie de tendre l'autre joue. »*

Dans son entretien, Philippe mentionne un engrenage et une répétition d'actes malveillants de la part de son collègue, mal vécu par Philippe. Cette escalade est représentée par la flèche qui va de la dernière étape à la première. Philippe mentionne une prise de recul matérialisée par la *rationalisation* et un arrêt de la vengeance représenté par la flèche qui permet de sortir de l'engrenage. Ces propos dénotent clairement un désir violent mais aussi une prise de conscience d'une spirale de la violence qu'il veut faire cesser :

*« j'aurai peut-être continué s'il n'y avait pas eu ces affrontements et ce désir « de me faire la peau de certains » ».*

Quand il prend conscience que certains de ces actes sont incompatibles avec les intérêts du syndicat, il décide de démissionner pour stopper l'escalade. Cet événement met fin au processus de vengeance :

*« j'ai senti que j'étais trop en conflit et que je pouvais utiliser le pouvoir que j'avais pour casser ces gens là . Et là je me suis dit stop. Il faut que tu prennes du recul. »*

La *rationalisation* présente dans le schéma est illustrée par Philippe par la culture et l'éducation qui lui ont été inculquées. Ces éléments l'ont aidés à prendre conscience du jeu dans lequel il était pris avec son adversaire :

*« Ce qui m'a sauvé, c'est ma culture, j'ai été très influencé par l'humanisme chrétien. »*

Philippe illustre donc bien la définition de la vengeance proposée en introduction, mais son expérience montre un arrêt du processus et de l'escalade. Philippe a démissionné et s'est investi autrement dans le syndicat.

Discutons maintenant l'expérience de Nicole. Nous confronterons son expérience au schéma proposé pour Philippe.

### *L'IMPOSSIBLE VENGEANCE*

Nicole est employée dans une société d'assurance mutualiste. Avant les faits relatés, elle a réussi à s'adapter à la nouvelle stratégie de l'organisation qui a demandé aux employés de devenir des commerciaux. Après quelques années passées dans cette société, fière d'y être et avec une attitude très positive, Nicole a souhaité monter dans la hiérarchie. Les procédures imposaient la réussite de tests et l'avis du supérieur hiérarchique.

Le fait déclencheur du processus de vengeance vient de l'annonce par son chef du refus de promotion prétextant à la fois de mauvais tests et un refus catégorique de sa part de lui laisser l'opportunité, même dans le futur, d'obtenir une promotion. Cette annonce a eu pour effet de mettre Nicole dans une souffrance morale proche de la dépression qui l'a empêchée de se venger (représenté dans le schéma par l'expression *mauvais ressenti*) :

*« Je n'ai pas pu me venger parce que j'avais trop de souffrance en moi . »*

Elle mentionne aussi ce que nous nommons dans le schéma *rationalisation* et notamment *évaluation des risques*. Elle mentionne son impuissance : elle sent la force de son supérieur, à la fois sa force due à sa position hiérarchique mais aussi à sa force de caractère et à sa détermination qui dépasse son rôle de manager. Elle craint d'être harcelée si elle résiste et s'oppose à sa décision :

*« C'est la peur que la personne du fait de sa position hiérarchique m'embête constamment »*

Elle pense ne pas être en mesure de supporter cette pression permanente. Sa souffrance lui a fait ressentir sa destruction possible car la vengeance est une lutte qui peut détruire l'un ou l'autre des protagonistes. Pour décider de se venger, l'individu évalue les risques ; si les risques sont trop importants, il renonce à la vengeance.

Le dernier élément essentiel de son entretien relève son impossibilité à être violente. Même dans ses rêves, elle se voyait discuter avec son chef et non le torturer par des actes violents : *« Je ne peux pas être violente. »* .

Nicole ne passe pas par l'étape intitulée *acte malveillant vis à vis de A* proposée dans le schéma. Elle sort du cycle de la vengeance après avoir souffert et évalué ses forces.

Cette expérience montre un contexte similaire à celui de Philippe. Philippe comme Nicole sont dans une logique de vouloir bien faire : Ils ont une stratégie personnelle adaptée selon eux au contexte de leur entreprise. Un événement déclencheur vient perturber la motivation et l'élan positif par un mauvais ressenti.

La vengeance est détectée par les protagonistes grâce à un événement qui est ressenti comme une injustice ou comme illogique.

### ***LA VENGEANCE ACCEPTABLE***

Les deux expériences relatées montrent que finalement le processus de vengeance s'interrompt et ne peut pas être mené à son terme. Cette conclusion m'a amenée à réfléchir aux moyens d'évacuer ce désir de vengeance car l'arrêt de la vengeance ne signifie pas que le ressenti disparaît du même coup.

Le risque dans nos sociétés est la prolifération du ressentiment qui suppose un sentiment d'impuissance. Pour Max Scheler<sup>3</sup> « le ressentiment est un autoempoisonnement psychologique qui a des causes et des effets bien déterminés. C'est une disposition psychologique, d'une certaine permanence qui par un refoulement systématique libère certaines émotions et certains sentiments de soi normaux et inhérents au fondement de la nature humaine et tend à provoquer une déformation plus ou moins permanente du sens des valeurs, comme aussi de la faculté de jugement. ». Comment éviter le ressentiment et éviter des actions malfaisantes destructrices ? Pour Enriquez<sup>4</sup> « Le désir a toujours besoin de voies détournées pour apparaître et se faire entendre. » Il ne peut jamais s'assouvir. Dans ce cas, de petits méfaits assimilables à de la vengeance sont réalisés pour permettre à l'individu de ressentir un petit plaisir lié à une petite vengeance sans grande conséquence pour l'entreprise. Il nous semble que les mesquineries observables dans les entreprises sont des vengeances acceptables qui permettent à son auteur une

---

<sup>3</sup> M. SCHELER, p. 14.

<sup>4</sup> E. ENRIQUEZ, p. 83.

petite satisfaction qui lui évite le ressentiment. Didier et André présentent dans leur entretien des actions qui permettent de réduire le sentiment d'injustice. André mentionne à ce titre le colportage de médisances qui permet de soulager son auteur. Didier mentionne des actes qui créent des dysfonctionnements qui desservent l'organisation autant que le travail des employés. Il mentionne notamment des rangements sauvages de matériel pour faire perdre du temps pour retrouver le matériel. Ces actions sont assimilées à des mesquineries. André emploie le terme de vengeance sournoise qui permet de percevoir des désirs de vengeance non accomplis jusqu'à leur terme. Ces méfaits permettent de laisser la vengeance à un stade acceptable pour l'organisation et soulage son auteur, ce qui lui évite des réactions inattendues ou des réactions passionnelles. Les personnes que j'ai interviewées sont contraintes de se limiter à ce type d'actes car elles ont décidé de rester dans l'entreprise. Elles ne sont pas prêtes à tout perdre par vengeance, ce que supposerait une vengeance menée jusqu'à son terme. La mesquinerie quant à elle suppose une intériorisation des limites posées par l'organisation.

#### ***LE RENONCEMENT A LA VENGEANCE***

Les mesquineries sont des actions observables dans l'organisation qui maintiennent le processus de vengeance dans des proportions acceptables. Les dirigeants de l'organisation préfèrent évidemment le renoncement à la vengeance. Mais comment renoncer à la vengeance en faisant disparaître le désir de vengeance et son ressenti ? Pour Girard, il est impossible d'enrayer la violence sans lui donner d'exutoire. Il est possible d'enrayer la vengeance si on lui trouve des substituts. Un substitut proposé à la suite d'Axel Honneth<sup>5</sup> relève de l'action valorisante. L'individu va s'investir à fond dans d'autres activités : « L'individu ne parvient à se libérer de la tension affective provoquée en lui par des expériences humiliantes qu'en retrouvant une possibilité d'activité ».

---

<sup>5</sup> A. HONNETH, p. 169.



### *LA RECONNAISSANCE DANS L'ORGANISATION*

Nicole et Philippe mentionnent des exemples de personnes décidant de s'investir dans les syndicats. D'autres individus décident de quitter leur société ou de s'investir dans un autre service.

Une des motivations à l'investissement dans une autre activité est liée au besoin de reconnaissance formulée par la plupart des interviewés. Cette observation nous amène à formuler l'hypothèse suivante : **Le désir de vengeance s'il est ressenti se transforme en désir de reconnaissance**. Ce désir est plus compatible avec les désirs de l'organisation puisqu'il suppose le regard des autres pour être satisfait, plus précisément d'un collectif agissant dans l'organisation. Enriquez<sup>6</sup> précise que ce désir de reconnaissance ne sera satisfait qu'à partir du moment où les individus acceptent de satisfaire les désirs de l'organisation : « Si vous vous identifiez à moi, si vous renoncez à vos désirs personnels et si vous n'avez comme désir que ceux de l'organisation, [...], alors je vous reconnaitrais... ». Les personnes susceptibles de proposer des marques concrètes de reconnaissance sont évidemment ceux qui ont les moyens de fournir des promotions, des primes et des évaluations, des personnes liées au pouvoir légitime et adhérant aux valeurs de l'organisation. Dans les expériences relatées, on distingue les personnes qui sont restées dans le même service en cherchant à se valoriser à leurs propres yeux et auprès d'autres groupes que leur chef ou d'autres qui ont quitté le service pour agir auprès d'autres communautés qui les valorisent. Nicole est restée dans le même service avec le même chef mais a décidé de se valoriser à ses propres yeux et a cherché une reconnaissance auprès de sa clientèle. Pour se revaloriser elle a demandé à voir ses tests qui étaient très bons contrairement aux dires de son supérieur lors de son refus de promotion. Cette vérité lui a permis de se reconstruire.

Dans l'hypothèse proposée ci-dessus, j'ai émis une restriction sur le ressenti de la vengeance. Didier, l'un de mes interviewés refuse le sentiment de vengeance bien que le contexte qu'il décrit soit similaire à celui de Nicole et Philippe. Didier est directeur de magasin spécialisé dans l'équipement de la maison. Il a eu à faire face à une grève de deux mois qu'il a gérée du mieux qu'il a pu en y mettant beaucoup

---

<sup>6</sup> E. ENRIQUEZ, p. 75

d'énergie. Son supérieur lui a refusé une prime sur objectif, ce que conteste Didier car pour lui c'est ne pas prendre en compte tous les efforts consentis pour gérer ce conflit. Malgré ce mauvais ressenti, Didier n'a pas eu de désir de vengeance mais un dégoût et un manque de reconnaissance. Le manque de reconnaissance peut donc être ressenti et se substituer au désir de vengeance.

### **VENGEANCE, RECONNAISSANCE OU RECHERCHE DE LA VERITE ?**

J'aimerais dans cette partie reprendre les définitions de la vengeance proposées par André . André est directeur de région d'un grand organisme financier :

*« Concernant le sujet sur la vengeance, pour moi il se décline en 2 grands sens : C'est la vengeance dans le sens redresser, corriger, c'est-à-dire venger quelqu'un, redresser un tort qui peut ne pas être fondé et puis il y a la vengeance dans le sens beaucoup plus vindicatif punir, qui pour moi à une tout autre connotation. »*

La deuxième définition qu'il propose rejoint la définition donnée en introduction. Je m'intéresserai dans cette partie à sa première définition qui met l'accent sur la recherche de la vérité. Il illustre cette définition en relatant l'histoire d'un de ses collègues qui a été accusé à tort de faits qu'il n'avait pas commis. Cet individu s'est battu pour faire rétablir la vérité et prouver son innocence.

*« Il a été vengé en étant rétabli dans ses droits. Il a été vengé de tous les soupçons qui ont pesés sur lui, des accusations non fondées. »*

Au cours de l'entretien, André mentionne à la fois la vengeance et des éléments liées à la reconnaissance :

*« La personne a fait face avec l'espèce d'opprobre qui était jeté sur lui, les regards qui étaient modifiés, car c'est ça qui est terrible c'est le regard des autres, et ce qu'il me disait c'est qu'on ne peut pas savoir ce que l'on peut éprouver lorsqu'on est habitué à certains regards et ce qu'ils deviennent subitement. Il n'y a plus le respect... ».*

Il mentionne aussi la notion d'honneur que l'on peut définir comme la somme des aspirations individuelles et aussi l'estime, la reconnaissance que les autres nous accordent. L'honneur est à la fois le moteur de conduite individuelle et une valeur partagée par une communauté. L'honneur est aussi la haute estime qu'un homme est

en droit d'attendre des autres à cause de sa valeur personnelle. André précise que son collègue avait toujours construit sa vie professionnelle sur un sens de l'honneur :

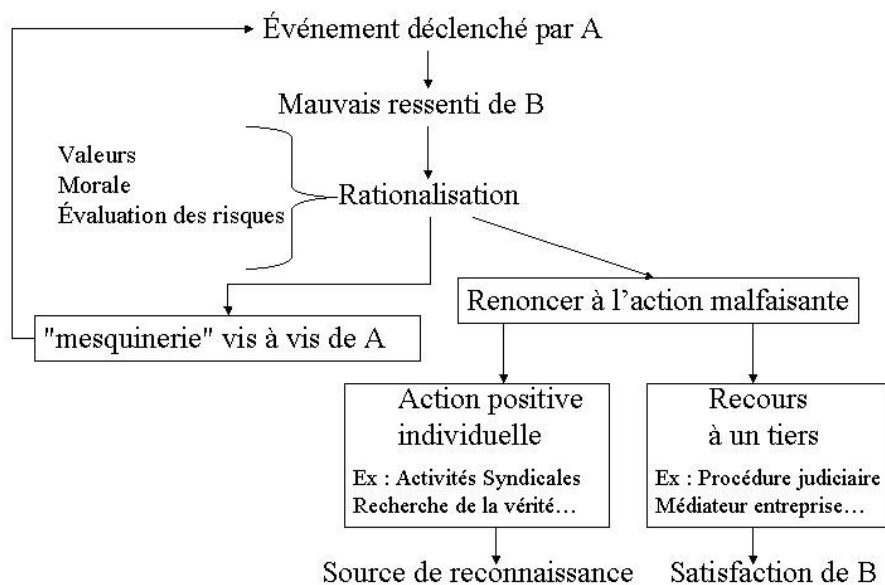
*« toute sa carrière a été fondée sur la probité, parce c'était je dirai la caractéristique majeure de cette personne là c'était certainement la probité le respect formel des règles ... ».*

Dans le discours d'André, son collègue n'a pas eu de désir de vengeance au sens fort du terme, même s'il a souffert, il a pris le parti de lutter pour rechercher la vérité et retrouver par ce moyen son honneur perdu.

La vengeance ici est très liée à la vérité et à la reconnaissance. Si l'on revient à notre première définition, la recherche de la vérité et la reconnaissance sont des substituts pour éviter la vengeance au sens d'actes violents.

### CONCLUSION

En conclusion, nous proposons un modèle qui synthétise la vengeance acceptable dans les entreprises limitée aux individus qui souhaitent faire carrière dans une même entreprise<sup>7</sup> :



<sup>7</sup> Cette limitation vient du fait du faible nombre d'entretiens et de notre choix de nous limiter à ce type de personnes.

## Schéma n°2 : Vengeance ou reconnaissance dans l'organisation ?

La vengeance acceptable dans l'organisation se limite à la mesquinerie. Cette partie du schéma reprend les éléments du schéma n°1 commenté avec l'expérience de Philippe. J'ai substitué au terme *acte malfaisant* le terme *mesquinerie* pour préciser la limite des actes à des actes acceptables dans l'organisation.

Le modèle propose une alternative à la vengeance représentée par le renoncement à la vengeance qui se matérialise par deux possibilités :

- l'individu décide de s'en sortir seul et agit pour faire rétablir la vérité ou pour se faire reconnaître. Cette possibilité a été décrite par Nicole et Philippe.
- L'individu fait appel à un tiers qui va décider à sa place des représailles. Cette éventualité est un peu évoquée par André.

Denis Jeffray, à la suite de René Girard considère que le système judiciaire peut remplacer la vengeance s' il est associé à un pouvoir politique fort : « Le cercle vicieux de la vengeance n'existe pas dans notre société moderne car le système judiciaire [...] écarte la menace de la vengeance [en la limitant] à une représaille unique dont l'exercice est confié à une autorité<sup>8</sup>. ». Les représailles, les sanctions incarnent et se substituent à l'acte de vengeance individuel. Ce système a un effet curatif sur la vengeance. L'intervention d'un tiers institutionnel permet de proposer des sanctions compatibles avec le maintien d'un certain ordre social.

La vie en société propose donc des moyens de maintenir la vengeance dans un cadre compatible avec les règles et la morale de cette société.

Mon intérêt pour ceux qui souhaitent faire carrière dans une organisation montre que ceux-ci doivent faire taire leur désir de vengeance et le transformer en désir compatible avec l'organisation. Le désir de reconnaissance est plus compatible avec l'organisation. Il reste encore à voir les autres désirs individuels susceptibles d'être

---

<sup>8</sup> D. JEFFREY, p.89.

satisfait dans l'organisation. Il est clair que le désir de vengeance n'en fait pas partie car il risque de nuire à l'équilibre social.

**Valérie LARROCHE, ERSICOM, Université Jean Moulin Lyon3**

[valerie.larroche@laposte.net](mailto:valerie.larroche@laposte.net)

#### ***BIBLIOGRAPHIE***

BAILLEUX J.-M., *L'engrenage de la violence*, Paris : L'Harmattan, 2004.

ENRIQUEZ E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris : Desclée de Brouwer, 1999.

FLAHAUT F., "J'anéantis ceux qui me haïssent", in R. Verdier, *Vengeance le face à face victime agresseur*, Paris : Ed. Autrement, 2004, p. 43-55.

FREUD S., "Métopsychoanalyse", Œuvres complètes psychanalyse, Tome XIII, 1914-1915, Paris : PUF, 1988.

GIRARD R., *La violence et le sacré*, Paris : Hachette-littératures, 1998.

HONNETH A., *La lutte pour la reconnaissance*, Paris : Les éditions du cerf, 2002.

JEFFREY D., *Rompre avec la vengeance, lecture de René Girard*, Laval : PULaval, 2001.

LAMIZET B., *Politique et identité*, Lyon, PUL, 2002.

PITT-RIVERS J., "La maladie de l'honneur", in *L'honneur, image de soi ou don de soi : un idéal équivoque*, Paris : Ed. Autrement, 1991, p. 20-36.

SCHELER M., *L'homme du ressentiment*, Paris : Gallimard, 1958.